



Avaliação da Gestão Universitária – Velhos Problemas e Novas Perspectivas

Mirian E. H. Collares Elpo*

Resumo

O presente artigo visa uma reflexão sobre as dificuldades apresentadas pelos mecanismos de avaliação da educação superior adotados nas últimas décadas, especialmente quanto a questão da gestão universitária. Analisando os princípios de aplicação de uma gestão efetivamente democrática, ancorada na participação dos envolvidos, na descentralização e na autonomia institucional. Apresentando também uma análise introdutória da perspectiva de avaliação da gestão universitária a partir do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, criado no primeiro semestre de 2004.

Introdução

Em se tratando de gestão em instituições educativas, a universidade sendo uma delas, após a aprovação da Constituição Federal de 1988, em especial em seu art. 206 em seu parágrafo VI, compreendendo que o princípio de gestão deve responder aos princípios democráticos do Estado brasileiro, criou-se o empecilho: é necessário pensar para as instituições educativas um modelo de gestão democrática. Porém, evidencia-se no sistema educacional brasileiro inúmeras concepções do que seja gestão democrática. A própria aplicação de um modelo novo, diferente da administração racional que estava implantada na maioria das instituições educativas brasileiras, acarreta uma série de possibilidades de compreensão, resultando numa série de dificuldades.

Segundo Lück (2000, p.6), o novo modelo de gestão na educação

... objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Baseada na formulação de um novo paradigma a nova concepção de gestão na educação, orientada para alcançar resultados, entendo os problemas das instituições educativas de forma global e complexa, apoiada na descentralização, na autonomia; a gestão democrática na educação distancia-se do modelo de administração tradicional, baseado no planejamento dos meios e no atendimento das prioridades e emergências das instituições. Busca-se agora a organização de uma nova cultura organizacional, menos burocrática, onde o planejamento apresenta-se apenas como instrumento da gestão educacional, não como um fim em si mesmo e torna-se planejamento estratégico, voltado às ações concretas para atingir objetivos estabelecidos.

A transição dos modelos tradicionais de administração que desde a década de 1940, de uma administração pensada internamente pelas instituições, caracterizada pela valorização da hierarquia, imposição de regras e disciplinas rígidas, pela padronização do desempenho humano e rotinização das tarefas; marca ainda, os modelos adotados nas duas décadas seguintes buscando a

* Mestre em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professora da Universidade Federal do Tocantins



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



mediação de conflitos internos e interinstitucionais, característicos de gestores tecnocratas, baseado na utilidade e produtividade.

A partir dos anos de 1960 os modelos de administração passam a valorizar a integração institucional com o meio ambiente, em relações de interdependência e inter-relações entre as instituições (teoria estruturalista e teoria da contingência); resultam em modelos que levam em conta a diversificação dos mecanismos de controle através de sistemas de papéis, normas e valores, cultura e clima organizacional (BRUNO, 1997).

De um modelo estático de educação caracterizado por um diretor tutelado sem voz própria, desresponsabilizado dos resultados, guardião e gerente de operações, com o papel de passar as informações, controlar, supervisionar, dirigir; para uma direção processada em equipe, associada a demanda social por participação, promotora de transformações das relações de poder, de práticas e de organização escolar, o diretor como gestor da dinâmica social, mobilizador e organizador de atores, articulador da diversidade, possuidor de uma visão estratégica (capaz de ver a instituição educativa inserida na comunidade), criador de projetos de médio e longo prazo.

O modelo que apresenta para a organização e gestão do sistema de ensino parece convergir com a lógica de planificação do capital oligopolizado e transnacionalizado, na emergência de um novo modelo de acumulação, onde a flexibilidade dos processos de trabalho deve acompanhar a dinâmica de um mercado cada vez mais exigente e fragmentado. (...), as novas orientações administrativas para as escolas parecem sugerir que estas procurem se adequar à realidade circundante – as demandas da comunidade ou as exigências regionais – que muitas vezes são traduzidas em programas de qualificação, diretivos para um determinado segmento da economia ou ramo produtivo. (OLIVEIRA, 1997, pp. 99-100).

Por outro lado, dada a complexidade e crescente ampliação das instituições, não é mais possível tratar as questões educativas de forma isolada dos acontecimentos ocorridos na sociedade em geral. As questões da educação começam a despertar o interesse da sociedade e dos governos. Todo o processo de abertura democrática por que passa a sociedade brasileira, encontra nas instituições espaços de reivindicação por maior participação.

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. (LÜCK, 2000, pp.12-13)

Essa “vontade de participação” está vinculada a urgência de uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo (já insuficiente) e de sua substituição por valores mais contemporâneos, como flexibilidade, tolerância as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania (GUTIERREZ e CATANI, 2003). Nesses termos, a questão da participação encontra na gestão democrática sua alternativa e estratégia, em especial, no caso das universidades brasileiras, as questões que dizem respeito mais diretamente à participação na administração e à autonomia universitária.

Respondendo as necessidades e anseios sociais por uma efetiva participação nas instituições educativas, as universidades como patrimônios sociais e produtoras dos quadros mais qualificados da sociedade, não podem eximir-se de seu papel estratégico de articuladora entre os interesses da sociedade e os interesses das políticas educacionais. Assim, a implantação de uma gestão baseada na participação social deve necessariamente, ser pauta de discussões e debate nos meios acadêmicos. **Nenhuma instituição educativa tem tanta responsabilidade na aplicação de modelos de gestão do que aquela que cria, teoriza, reproduz e produz esses modelos.**



Gestão e descentralização

A questão da descentralização na gestão de instituições educativas, caracteriza-se pelas mudanças nas relações entre o sistema central, pela redistribuição de poder, passando, em consequência, às ações centrais de comando e controle, para coordenação e orientação (descentralização política), tanto internamente quanto em relação aos mecanismos de controle governamentais. Pela abertura à autodeterminação no estabelecimento de processos e mecanismos de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e de suas relações com a comunidade (gestão administrativa e financeira), revendo as concepções de intervenção social, responsabilidade institucional e a prestação de contas que as instituições são comumente chamadas a prestar à sociedade em geral. É necessário rediscutir o papel que as universidades ocupam na sociedade, suas contribuições e possibilidades de atuação mais ampla. Conduzindo à construção de sua identidade institucional, constituída pela formação da capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional (descentralização pedagógica), mediante a gestão compartilhada e a gestão direta de recursos necessários à manutenção do ensino.

Descentralizar na administração não significa apenas transferir responsabilidades, marcando o descompromisso com os resultados das operações e estratégias de ação. É antes de mais nada, rever a distribuição dessas responsabilidades, assumindo compromissos com os acertos e erros ocorridos durante seu processo de efetivação. Ou seja, é fazer com que as ações planejadas realmente sejam levadas para a prática institucional. Não apenas o planejamento, mas também, sua execução controlada e a busca em atender os resultados esperados. O gestor, como responsável maior do processo, descentraliza suas ações à todos que estejam envolvidos para com eles atingir os objetivos traçados conjuntamente, dividindo responsabilidades não só de fins, mas também, de meios.

Por se tratar de um processo recente, muitas instituições vêm construindo lentamente instâncias descentralizadas de poder, os colegiados, as congregações, a divisão em núcleos, a constituição de grupos de trabalho, são experiências tímidas de descentralização que podem ser claramente encontradas nas universidades brasileiras. As maiores resistências são encontradas nas universidades privadas, mas ainda assim, esforços no sentido de ampliação dos espaços de decisão podem ser registrados por todo o sistema e em seus diversos níveis (administrativos, de ensino, de pesquisa e de extensão), desde a constituição de modelos institucionais variados até modelos de cursos, alocação de recursos, ampliação da participação social, etc.

Porém, em muitos casos, pratica-se mais a desconcentração marcada pela delegação regulada de responsabilidades, tutelada ainda pelo poder central, mediante o estabelecimento de diretrizes e normas centrais, controle na prestação de contas e a subordinação administrativa das unidades aos poderes centrais; do que a descentralização propriamente dita, caracterizada pela delegação de poderes de auto-gestão e autodeterminação na gestão dos processos necessários para a realização das políticas educacionais.

O que se deve levar em conta é que apesar das dificuldades encontradas por cada instituição, faz parte do processo de transição de modelos altamente centralizados para modelos que acarretam em uma maior participação. A maior evidência desse processo de transição pode ser identificada na construção de cada instituição de seu Planejamento Estratégico (análise do meio ambiente, de cenários e possíveis mudanças), visando coletivamente seu planejamento financeiro (orçamento); planejamento a longo prazo (projeção de tendências e definição de



objetivos); e administração estratégica de racionalidade instrumental (redução de dependências e incertezas, com base nos valores adotados pela instituição).

Gestão e autonomia

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASIL, 2002).

A questão da autonomia universitária é amplamente discutida, a vasta literatura sobre o tema abrange pontos como a autonomia financeira das instituições, autonomia política, autonomia pedagógica e a autonomia administrativa. Porém, em muitos casos a discussão centra-se na referência da autonomia plena, ou seja, na auto-suficiência de cada instituição em traçar e alcançar seus objetivos. Nesse sentido, a questão da autonomia em relação a gestão democrática das universidades é parte intrínseca do processo. Refere-se a constituição articulada de todas as ações planejadas e realizadas por cada instituição, monitorada, controlada e avaliada internamente. A autonomia assim entendida, só é possível numa gestão de caráter democrático, onde a participação dos envolvidos seja efetivamente levada a cabo.

A prática da autonomia demanda, por parte dos gestores da escola e de sua comunidade, assim como dos responsáveis e agentes do sistema de ensino, um amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência, pela ética e pela transcendência de vontades e interesses setorializados, em nome de um valor maior, que é a educação de qualidade para os alunos. (LÜCK, 1999, p.24)

Assim, a autonomia não apenas deve ser entendida apenas como parte da constituição de uma gestão participativa, mas como parte necessária do processo de participação e democratização das instituições educativas. Não há como se pensar numa administração voltada para a descentralização sem divisão de responsabilidades, não há como dividir responsabilidades sem o efetivo compromisso dos envolvidos, não há como se pensar a complexidade e o universo de potencialidades institucionais da universidade sem pensar autonomamente. Porém, essa autonomia requer responsabilidade, e isso só pode ser cobrado de quem está inserido no processo, como agente participante, como parte ativa na construção, como parte interessada na gestão institucional.

Dentre as características e partes do processo de construção da autonomia de instituições educativas, Lück (1999) aponta: a) a autonomia como construção cotidiana da ação coletiva e responsável; b) ampliação das bases do processo decisório; c) interdependência de responsabilidades entre dirigentes do sistema, dirigente das instituições e a comunidade; d) heteronomia em equilíbrio com a autonomia institucional; e) a autonomia como um processo contraditório; f) implica responsabilização; g) a necessidade de ser um processo transparente; h) um processo de construção de cidadania; i) articulação entre os âmbitos micro e macro de gestão; e j) implica gestão democrática (como fundamento da gestão democrática a idéia de participação).

Assim, a autonomia universitária é condição *sine qua non* da gestão compartilhada, visando atender os quatro pilares de sua concepção democrática (recursos sob controle local, liderança, direção e participação da comunidade). Pensar em comprometimento coletivo requer no mínimo participação social na construção do processo, sem autonomia essa participação não é mais do que mera legitimação imposta. Mais do que discurso, a autonomia precisa ser pensada



plenamente para que se possa construir um processo de gestão democrática nas universidades brasileiras.

Avaliação da Gestão Universitária

Em se tratando dos processos sistemáticos de avaliação universitária adotados pelo Estado brasileiro nas últimas décadas, observa-se que apesar da variedade de mecanismos os processos sempre estiveram atrelados à uma visão estatal de controle e cobrança de resultados. Aproximando-se mais de um mecanismo de prestação de contas das instituições quanto ao uso adequado dos recursos, do que um processo de avaliação que privilegiasse a melhoria do sistema.

Portanto, numa visão pragmatista, as IES* devem desempenhar o papel de agências prestadoras de serviços e de preparação de mão-de-obra para o mercado de trabalho. Essa compreensão implica numa lógica de eficiência e eficácia institucional que é, em geral, acentuada por um modelo de avaliação centrado em instrumentos de regulação e controle que buscam a padronização e a mensuração da “produção acadêmica”. Ou seja, modelos de avaliação estandardizada que enfatizam os resultados e os produtos, favorecendo a perspectiva do Estado avaliador e controlador. (CATANI, OLIVEIRA e DOURADO, 2001, p. 8)

Os indicadores utilizados pelos mecanismos avaliativos estão muito mais voltados à uma visão reguladora das atividades das instituições de educação superior, muito mais atrelados à obtenção e aplicação de recursos do que às suas reais necessidades. A questão do orçamento sempre foi entendida como central para a avaliação quando se trata de avaliar a gestão universitária. Como se “administrar” recursos financeiros fosse a única ou a mais importante função da gestão, isso porque é exatamente através dela é que se pode “cobrar” os resultados.

Essa compreensão de avaliação, enfocada nos resultados obtidos, na “prestação de contas” das instituições, mantiveram um forte peso nas questões específicas da gestão universitária, pois todas as atividades deveriam responder aos princípios implícitos da gestão, ou melhor, da administração institucional. Eficiência, eficácia, produtividade, são as marcas dos mecanismos de avaliação adotados até então.

Atrelados à lógica de uma administração tradicional, voltada para resultados, centralizadora e controladora das atividades institucionais, as avaliações da gestão universitárias feitas nas últimas duas décadas são caracterizadas pelo auto custo das instituições universitárias para a sociedade brasileira em geral. Afirma-se intensamente a necessidade de barateamento desse nível de ensino, em contra partida de seus resultados

Nesse sentido, o Estado mantém a liberação dos recursos destinados ao financiamento do projeto administrativo atrelada a critérios relativos à produtividade da instituição, considerando essencialmente a questão da quantidade – número de alunos matriculados, número de concluintes, resultados das provas aplicadas pelo Ministérios, etc., deixando em segundo plano a dimensão qualitativa da formação e da gestão universitária.

Com as mudanças na concepção de educação e de administração das instituições educativas, com a ampliação dos espaços de reivindicação social por uma maior e mais efetiva participação, com a aplicação do princípio constitucional de gestão democrática, não se pode mais manter os mesmos critérios de avaliação das universidades brasileiras. Muito mais do que responder socialmente ao seu auto custo, as universidades devem responder aos seus objetivos,

*Instituições de Educação Superior



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



seus fundamentos filosóficos, suas contribuições sociais, sua relevância no quadro geral das instituições sociais.

A participação social no âmbito das universidades trazem à tona velhos dilemas do ensino superior brasileiro, como as questões de acesso das minorias sociais, as condições de atendimento à população em geral, os efeitos das pesquisas realizadas. A sociedade brasileira “cobra” das universidades, não apenas a aplicação eficiente de recursos financeiros, ela “exige” a sua real inferência na busca de soluções dos principais problemas sociais que mais afligem a sociedade brasileira como um todo. Entendendo que o papel da administração ou da gestão das instituições universitárias é exatamente o de responder com ações, projetos, programas e avaliações às emergências sociais, políticas, culturais e econômicas da sociedade em geral.

Assim, busca-se uma “nova” perspectiva de avaliação que atenda às demandas sociais;

... : nem a educação nem a avaliação podem ser compreendidas como processos tecnicistas desligados de valores; a avaliação não pode visar unicamente comparar, de modo asséptico, resultados conseguidos com objetivos preestabelecidos, observáveis e quantificáveis; compreender uma situação onde interagem seres humanos com intencionalidade e significados subjetivos requer levar em consideração as diferentes posições e opiniões mediante as quais os indivíduos interpretam os fatos e os objetivos e reagem nas diferentes situações; a ênfase desloca-se dos produtos para os processos da prática educativa; requer uma metodologia sensível às diferenças, aos acontecimentos imprevistos, à mudança e ao processo, às manifestações observáveis e aos significados latentes; a informação não é unívoca, nem monopólio de um grupo ou estamento. (SOUZA, 1997, p. 270).

Essa nova dimensão da concepção administrativa precisa ser revista pelos princípios avaliativos aplicados às universidades. Não se pode mais responder às exigências sociais com dados estatísticos e tabelas quantitativas exclusivamente. Os mecanismos de avaliação necessitam apresentar respostas à sociedade, ou seja, precisam realmente avaliar as instituições de ensino superior como um todo, apresentando seus resultados de maneira que a população em geral possa compreender afinal como essas instituições podem contribuir para a melhoria da vida cotidiana do cidadão comum.

Novo Modelo de Avaliação da Gestão Universitária

Recentemente um grupo de pesquisadores sobre a temática foi reunido pelo Ministério da Educação - MEC, para a elaboração de uma nova perspectiva de avaliação. Criou-se então, a Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA) - A CEA foi constituída pelo então Ministro da Educação, Cristovam Buarque,

com a finalidade de analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados. (SINAES, agosto de 2003)

Resultando numa nova proposta de avaliação, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O documento trata de forma aprofundada dos mecanismos já utilizados e propõem novas adaptações, representando um avanço significativo no processo contínuo e sistemático de avaliações que vem sendo implantadas pelo Ministério às instituições de ensino superior brasileiras.

O SINAES surge para adequar o processo de avaliação de forma globalizante, articulando auto-avaliação à avaliação interna e externa, buscando assim, atender as questões pertinentes a avaliação de toda a instituição, incluindo um tópico específico sobre a avaliação da gestão



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



universitária. O que até então, era tarefa quase que exclusiva dos pesquisadores da área, respondendo pelo princípio de gestão democrática garantido pela Constituição Federal de 1988, tornar-se preocupação também do Ministério.

O SINAES ressalta, principalmente, a auto-avaliação, chamando a atenção da comunidade universitária da importância central de sua participação no processo, articulando participação da comunidade e a avaliação externa de especialistas. Podendo ser entendido como um mecanismo de abertura democrática das universidades brasileiras às reivindicações sociais, visando a aplicação do princípio de gestão democrática tantas vezes solicitado. Assim, o SINAES trás à tona, quanto às questões da gestão dessas instituições, uma nova noção de avaliação, mais aberta, mais transparente e com laços estreitos com as demandas sociais.

Na proposta do SINAES a questão da avaliação da gestão universitária ganha um espaço específico:

Avaliar a administração geral da Instituição e de seus principais setores, na perspectiva da **globalidade**. Avaliar os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a **qualidade da democracia interna**, especialmente nos órgãos colegiados, as relações profissionais. Avaliar as **políticas de desenvolvimento e expansão institucional**. Pessoal administrativo: seu perfil, sua capacitação, **políticas de melhora, quanto à qualidade de vida e qualificação profissional**. Orçamento: eficiência e eficácia na utilização dos recursos, etc. (SINAES, agosto de 2003)

No documento a proposta de avaliação da gestão universitária abrange de forma inovadora a administração da instituição como um todo. Alguns dos critérios sugeridos dizem respeito à associação das atividades administrativas com as demais atividades desenvolvidas pelas instituições de ensino superior, como: a) analisar as práticas institucionais que concretizam a função central da instituição, identificando principais resultados, dificuldades, carências, possibilidades e potencialidades; b) analisar a participação dos professores, estudantes e servidores na realização desse projeto institucional, identificando e avaliando as estratégias de motivação; c) avaliar a pertinência do projeto institucional, tendo em vista as características do entorno social e as demandas objetivas da comunidade regional e da sociedade brasileira; de que maneira o contexto social, econômico e político interfere nas políticas e nas práticas informais da instituição; d) avaliar em que medida os propósitos e fins formais e oficiais da instituição coincidem com os objetivos realmente perseguidos pelos professores e administradores; e) avaliar os principais elementos da infra-estrutura, considerando se correspondem às necessidades institucionais, tendo em vista os propósitos oficiais que dizem respeito às funções públicas da instituição; f) avaliar se há políticas formalmente estabelecidas para a adequação da infraestrutura aos fins, em relação à utilização dos equipamentos, bibliotecas, hospitais, restaurantes, laboratórios, campos experimentais, áreas esportivas e de lazer, espaços livres etc.; g) avaliar se os estilos de gestão e as estratégias de tomada de decisões têm ou não favorecido a conscientização dos papéis específicos, as relações sociais de trabalho, a promoção de valores e mecanismos de desenvolvimento institucional; h) avaliar se predominam na gestão as finalidades educativas (formação de cidadãos e produção de conhecimentos) ou as rotinas burocráticas; i) avaliar as práticas de publicização e divulgação de seus produtos e serviços.

Em 14 de abril de 2004, foi aprovado pelo gabinete do Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, a Lei nº. 10.861, que institui o SINAES, tendo por finalidades:

a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção e o aperfeiçoamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, Art.1, § 1º.)

É compromisso de qualquer instituição de ensino e de educação superior, em especial, voltar seus conhecimentos para a sociedade como um todo. Fazer parte de uma sociedade, estar inserido, com atuação cidadã, é efetivamente necessário. Falta ainda, é favorecer essas atividades, valorizar seus intercâmbios com as demais atividades acadêmicas. Trazendo para dentro dos muros universitários as temáticas e demandas sociais mais urgentes. Vinculando o mundo acadêmico com a realidade brasileira.

Considerações Finais

Como vimos, a questão da avaliação da gestão universitária é tarefa iniciada, discutida, complexa. Não existem modelos prontos, cada instituição, à sua maneira, deve adequar-se para implementar o princípio democrático em sua administração, porém, é necessário que os mecanismos avaliativos respeitem as especificidades institucionais. Não se pode mais avaliar as administrações das instituições de educação superior como administrações organizacionais, à luz das teorias exclusivas da administração em geral. É preciso levar em conta que as universidades, antes de mais nada, são instituições educativas e, por isso, respondem de forma diferenciada aos princípios de gestão.

As universidades assim como as demais instituições de ensino, reivindicam uma nova compreensão administrativa, e com isso, uma nova dimensão avaliativa. Avaliar resultados, controlar e centralizar a aplicação de recursos, são tarefas que as universidades não podem se olvidar, porém, essas não devem ser suas prioridades de gestão. Devem antes responder às demandas sociais trazidas através de uma administração compartilhada, participativa.

Para que realmente se possa construir nas universidades brasileiras uma cultura de participação social, é preciso que urgentemente, os dados apresentados pelos processos avaliativos, levem em consideração as dimensões sociais dessas instituições. É preciso que os governantes tenham também clareza sobre a importância na inserção da vida universitária na vida da própria sociedade. Através da criação de políticas públicas que visem a abertura democrática das universidades, estendendo suas atividades às muitas esferas sociais já atendidas e também criando novas.

Os resultados publicizados pelas avaliações feitas nas últimas décadas, passam a impressão de que a gestão universitária é algo isento de subjetividade, apresentam em geral, de forma quantitativa, os resultados administrativos, voltados à aplicação de recursos financeiros, limitando sua compreensão aos grupos de especialistas. Uma avaliação condizente com uma nova postura de gestão, voltada para a participação social, descentralizadora, autônoma, necessita ser mais clara, de fácil compreensão, que demonstre não só as dimensões quantitativas da gestão, mas também, suas dimensões qualitativas, ressaltando que administrar uma instituição social tão importante, de grandes dimensões, que abrange a quase totalidade das questões sociais, está inserida na realidade de sua população.

Assim, a partir de uma nova postura de gestão das universidades é urgente e necessário uma nova postura de avaliação dessa gestão. O SINAES apresenta de forma inovadora uma proposta nessa direção. É preciso estarmos atentos a aplicação desse novo mecanismo avaliativo para que não voltemos a valorizar excessivamente suas dimensões quantitativas. É a partir dos



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



resultados obtidos que poderemos verificar sua pertinência e esperarmos que com ele possamos construir um processo de avaliação mais adequado à gestão de instituições educativas, longe da velha e problemática lógica gerencial, até então presentes nas universidades brasileiras.

Referências

BRASIL, **Constituição Federal (1988)**, Brasília: Senado Federal, Sub-secretaria de Edições Técnicas, 2002, 427p.

BRUNO, Lúcia, Poder e administração no capitalismo contemporâneo, In: OLIVEIRA, Dalila A. (Org.), **Gestão Democrática da Educação** – desafios contemporâneos, 4ª. edição, Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1997, pp. 15-45.

CATANI, A M., OLIVEIRA, J. F. e DOURADO, L. F., A política de avaliação da educação superior no Brasil em questão, In: **Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, v. 6, n. 4 dez. 2001, pp. 7-26.

GUTIERREZ, G. L. e CATANI, A M., Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades, In: FERREIRA, Naura S. (Org.), **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**, 4ª. edição, São Paulo: Cortez, 2003, pp. 59-75.

LÜCK, Heloisa, Qual a questão?, In: **Em Aberto**, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v.17, n.72, fev./jun., 2000, pp.11-33.

Ministério da Educação. Lei no. 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em 18/04/2004.

MEC/Brasil, **SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior** – Bases para uma nova proposta de Avaliação da Educação Superior Brasileira, Comissão Especial de Avaliação, Setembro de 2003.

OLIVEIRA, Dalila A, Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão, In: OLIVEIRA, Dalila A. (Org.), **Gestão Democrática da Educação** – desafios contemporâneos, 4ª. edição, Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1997, pp.64-104..

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) – bases para uma proposta de avaliação da educação superior. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 20/10/2003.

SOUZA, Sandra M. Z., Avaliação do rendimento escolar como instrumento de gestão educacional, In: OLIVEIRA, Dalila A. (Org.), **Gestão Democrática da Educação** – desafios contemporâneos, 4ª. edição, Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1997, pp.264-283..